# La formation professionnelle en restauration comme vecteur d'intégration socioéconomique

## Étude du cas de l'association Des Saveurs et des Ailes

MATHILDE **REYNAUD**

MOTS-CLÉS : RESTAURATION, ENTREPREUNARIAT, INSERTION SOCIOÉCONOMIQUE, ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

VIDÉO DE PRÉSENTATION

tinyurl.com/3yx6jrhd

En 2019, 9,2 millions de personnes vivaient sous le seuil de pauvreté monétaire en France métropolitaine[1]. En cause : l'éloignement du marché du travail. En 2016, en région Auvergne-Rhône-Alpes, un demandeur d'emploi sur cinq était considéré comme éloigné de l'emploi. Un éloignement pouvant s'expliquer par divers facteurs : âge, handicap, niveau de formation, etc. (France Stratégie, 2014).

Parallèlement, la restauration est un secteur continuant d'attirer un public sans emploi, à la recherche d'opportunités professionnelles ou en reconversion. Mais ce secteur connaît aujourd'hui des mutations et crises relativement médiatiques, telles qu'une pénurie de personnel touchant un grand nombre de restaurants, invitant les acteurs à innover pour continuer à rendre attractifs les services de restauration. En effet, l'évolution des habitudes de consommation et la crise du covid-19 ont provoqué l'essor de nouveaux modèles de restauration : *dark kitchen*[2], restauration mobile et nomade par exemple, ainsi que de nouveaux systèmes de management (horaires en continu et valorisation de la rémunération salariale).

Par ailleurs, être passionné par la cuisine ne suffit pas pour en faire son métier. Une formation complète est nécessaire, surtout si l'on souhaite mener à bien un projet entrepreneurial durable. Former les publics vulnérables et sans emploi à la restauration, c'est la mission que souhaite remplir l'association Des Saveurs et des Ailes (DSDA), dont l'objectif est d'« *accompagner des personnes fragilisées dans leur projet entrepreneurial en restauration* » (DSDA, 2021) pour les inclure de manière pérenne dans ce secteur professionnel et développer l'offre de restauration au sein de la Métropole de Lyon.

## LA FORMATION EN RESTAURATION COMME VOIE D'INTÉGRATION

### Un secteur attractif

La formation en restauration apparaît comme une voie porteuse pour l'inclusion socioéconomique des personnes vivant en situation de précarité. En effet, la cuisine s'avère être un milieu d'expression accessible à tous et universel. Et les personnes bénéficiaires de formations professionnelles font part de leur passion pour la cuisine dans un cadre privé ou associatif. La cuisine apparaît donc pour certaines personnes vulnérables (réfugiés, jeunes sans diplômes, parents isolés, etc.) comme une voie de réinsertion professionnelle (Bongard *et al.*, 2021).

### La nécessité d'un accompagnement complet

Toutefois, savoir bien cuisiner ne suffit pas pour monter une entreprise. Devenir restaurateur ou traiteur nécessite d'acquérir d'autres compétences :

1. https://www.insee.fr/fr/statistiques/5759045

2. Connue sous l'appellation « restaurant virtuel » en français, une *dark kitchen* est un restaurant proposant des plats distribués à des coursier pour les livrer aux consommateurs, via des plateformes numériques (exemple : Uber Eats ou Deliveroo).

- → des compétences techniques et gestionnaires : hygiène et sécurité en cuisine (normes HACCP – *Hazard Analysis Critical Control Point*), code vestimentaire, gestion des ressources et comptabilité ;
- → des compétences relationnelles : gestion du stress, organisation du temps, lien avec le public.

Outre l'acquisition de ces savoirs, les personnes vivant une situation de précarité peuvent être confrontées à d'autres difficultés selon leur profil : besoin de garde d'enfant, absence de permis de conduire, ou encore faible maîtrise de la langue française.

Il est aussi important de rappeler que le secteur de la restauration présente des conditions de travail controversées telles que la pénibilité du travail (Monchatre, 2018), des horaires en coupure et parfois décalés, l'évolution dans un secteur jugé violent (violences verbales, pression psychologique, sexisme, racisme, etc.).

La formation des personnes en situation de précarité doit donc aussi consister en un accompagnement économique et social.

### Des structures promouvant l'intégration par la formation en restauration et un accompagnement spécifique

Plusieurs structures proposent d'apporter des réponses aux différents besoins exprimés ci-dessus en s'adaptant au contexte actuel. C'est le cas des associations Refugee Food et Food2Rue, ou encore du projet Des Étoiles et des Femmes.

Pour ces collectifs, la formation en cuisine n'est pas suffisante pour assurer la pérennité des projets professionnels. Il faut aussi mettre en place un accompagnement individualisé selon le profil du bénéficiaire et selon ses besoins. Des associations s'adressent donc à des publics spécifiques, tels que les femmes (Des Étoiles et des Femmes et Food2Rue) ou des personnes réfugiées (Refugee Food). Dans le cas de Refugee Food, en plus de la formation professionnelle, des cours de français appliqué sont proposés ainsi qu'un accompagnement social personnalisé. L'association Food2Rue et le projet Des Étoiles et des Femmes ont quant à eux noué des partenariats afin de favoriser l'accès aux droits et l'émancipation des femmes (exemple : informer les mères célibataires sur le fonctionnement de l'aide à la garde d'enfants pour parent isolé (Agepi) de Pôle emploi, et les aider dans leur démarche).

L'association Des Saveurs et des Ailes s'inscrit aussi dans cette dynamique, mais s'adresse à toute personne vivant une situation de vulnérabilité (travailleur handicapé, parent isolé, réfugié, bénéficiaire de minima sociaux, etc.) afin de toucher un plus large public. DSDA trouve son originalité dans sa stratégie d'action. En effet, l'association axe ses activités sur l'entrepreneriat en restauration, en accompagnant les porteurs de projet et vise ainsi la viabilité financière et l'autonomie de ces derniers. Un choix stratégique qui fait sens au regard du mandat de l'ONG Entrepreneurs du Monde, qui est à l'origine de l'initiative DSDA et qui vise l'inclusion socioéconomique durable des personnes vulnérables.

## L'INITIATIVE DSDA : ACCOMPAGNER DES PERSONNES VIVANT UNE SITUATION DE PRÉCARITÉ DANS LEUR PROJET ENTREPRENEURIAL EN RESTAURATION

### Une association jeune lancée par Entrepreneurs du Monde

En 2016, l'ONG Entrepreneurs du Monde (EdM), travaillant en faveur de l'inclusion économique et sociale des personnes en situation de grande précarité en Afrique, en Asie et à Haïti, décide d'initier des activités en France. Après une étude des besoins de la Métropole de Lyon en termes d'inclusion socioéconomique de publics vulnérables, EdM décide de lancer le Programme France en 2017. Initialement, ce programme « pilote » permettait d'accompagner certaines catégories (mères célibataires, réfugiés et personnes de la rue) pour formaliser et concrétiser leur projet entrepreneurial, quel que soit le secteur d'activité envisagé.

Par la suite, le programme évolue et devient en 2019 le Programme ICI (pour incubation, création et inclusion) qui se recentre sur le secteur de la restauration. Un choix stratégique, car il s'agit d'un secteur porteur d'emplois, s'intégrant bien dans le contexte lyonnais, Lyon étant considérée comme une « capitale mondiale de la gastronomie[3] ». Par ailleurs, la réputation gastronomique de la ville est consacrée le 16 novembre 2010 par

3. Surnom donné à la ville de Lyon par le romancier et gastronome Curnonsky en 1935.

l'UNESCO, et intègre ainsi le patrimoine culturel immatériel de l'humanité.

Le programme fait aussi le choix d'élargir son public cible à toute personne atteinte par une forme de vulnérabilité : personnes touchant des minimas sociaux, parents isolés avec enfants à charge, personnes peu qualifiées (infra-bac), personnes en parcours de réinsertion, etc. En 2021, en raison du développement de ses activités, le programme se transforme et se formalise en association qui prend le nom « Des Saveurs et des Ailes ».

### Fonctionnement actuel

Aujourd'hui, DSDA se compose d'une équipe de quatre salariés sous contrat avec EdM : le directeur de l'association, une responsable de la couveuse, un responsable de la production et un formateur en restauration. Les salariés travaillent à la coordination générale des activités, à la formation et à l'accompagnement des entrepreneurs. L'association s'appuie également sur une vingtaine d'experts-bénévoles qui interviennent au sein de la formation et assurent le suivi individuel des porteurs de projet. Quarante partenaires techniques (Pôle Emploi, CitésLabs, etc.) agissent dans la cadre du référencement des porteurs de projet.

En 2022, DSDA était encore liée à EdM de la manière suivante :

- le bureau de l'association DSDA est composé de membres de l'association EdM ;
- l'équipe opérationnelle bénéficie du soutien des équipes support de EdM (communication, comptabilité, recherche de fonds, gestion des risques, performance sociale, etc.).

Cependant, depuis 2021, DSDA détient son propre chiffre d'affaires, son compte en banque, ses propres actifs et son comptable.

En ce qui concerne les activités de l'association, DSDA propose un parcours de formation des personnes éloignées de l'emploi souhaitant créer une entreprise de restauration, quelle que soit sa forme (restaurant traditionnel, *street food*, traiteur, etc.). Les porteurs de projet sont proposés par des structures partenaires telles que Pôle emploi, CitésLabs ou l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie).

Pour les porteurs de projet, la restauration, notamment en ce moment et à la suite des différentes mutations récentes du secteur, peut offrir de nouvelles opportunités. L'association propose ainsi un parcours en trois étapes principales :

- une phase de diagnostic social et économique et d'orientation individuelle ;
- une phase de formation intensive ;
- une phase de test et de lancement d'activité.

Chaque « promotion » est formée d'une dizaine de porteurs de projet qui suivront a minima la formation intensive de dix semaines puis auront la possibilité de tester leur activité sur la base d'un contrat de trois mois, renouvelable deux fois et passé entre eux et DSDA.

## S'ORIENTER, SE FORMER ET SE TESTER !

### Un accompagnement individualisé et une phase de formation intensive

Dès le début du programme, les bénéficiaires sont accompagnés individuellement par un membre de l'équipe chargé de l'accompagnement de l'association. Il identifie, avec le porteur de projet, les éventuels freins qu'il pourrait rencontrer jusqu'à l'aboutissement de son projet : garde d'enfants, niveau de langue, permis de conduire, financement de son projet, aide au logement, etc. Ainsi, le porteur de projet pourra être éventuellement redirigé vers des structures partenaires pour lever ces freins.

À la suite de ce diagnostic économique et social, le porteur de projet peut intégrer la formation « Entreprendre en restauration » de 10 semaines à temps plein (9h-17h) (Figure 1). Cette formation comprend les quatre grandes composantes suivantes :

- la restauration, mêlant apprentissages théoriques (conception et vente de plats, relations avec les fournisseurs, modes de distribution, règles d'hygiène, établissement des fiches techniques et calcul des coûts) et de la pratique, via le *food truck* école de l'association (Figure 2) ;
- l'entreprenariat, comprenant un parcours d'accompagnement à la création d'entreprise (étude de marché, prévision financière, marketing, communication, choix du statut juridique) ;
- les compétences douces (ou *soft skills*), intégrant des modules sur la posture entrepreneuriale, le pitch du projet, la prise de parole en public, la confiance en soi ;

→ l'écoresponsabilité, incluant des actions de sensibilisation (notamment sur la cuisine « antigaspi », le choix des emballages, ou encore la saisonnalité des produits).

Au total, 305 heures de formation sont offertes sur 10 semaines, soit 2,5 mois intensifs.

**FIGURE 1.** FORMATION THÉORIQUE DES PORTEURS DE PROJET



(Source : Des Saveurs et des Ailes)

**FIGURE 2.** LE *FOOD TRUCK* ÉCOLE EN SERVICE



(Source : auteure)

L'association ambitionne de développer également des formations dites « à la carte » pour que les personnes ne désirant pas suivre la formation sur 10 semaines puissent suivre un ou plusieurs des modules proposés. Aujourd'hui, faute de ressources humaines, cette option n'est réalisée que ponctuellement.

## Une immersion nécessaire : restauration d'application, *food truck* école, et *click and collect*

Comme d'autres associations partageant un mandat similaire, DSDA intègre aussi dans sa formation des expériences d'immersion professionnelle. Une composante essentielle pour que les porteurs de projet se confrontent aux réalités du métier car comme l'explique un des formateurs : « *Ce n'est pas la* même chose de cuisiner pour dix *personnes que pour quarante personnes* » (Romero, 2023).

Cette immersion se réalise par un stage court d'une semaine dans un restaurant correspondant au concept imaginé par le porteur de projet (pizzeria, cuisine du monde, traiteur, etc.) Les apprenants mettent ici en pratique les connaissances acquises en formation et peuvent découvrir les différents postes de travail (cuisine, service, plonge, vente à emporter).

L'immersion se fait aussi dans le *food truck* école à Lyon, les mardis, mercredis et jeudis midis, durant le temps de la formation. Cette structure appartenant à l'association propose une cuisine faite maison et des produits frais. Le *food truck* se place à des endroits stratégiques, selon le jour en face d'un établissement d'enseignement supérieur, d'un centre hospitalier ou d'une grande entreprise. Les plats proposés sont accessibles en termes de prix (à partir de 3,5 €), adaptés à la demande (snacking, sandwichs, plats cuisinés). Le service est assuré par deux élèves de DSDA en rotation, issus de la promotion en cours, et par un formateur.

DSDA dispose également d'un laboratoire de cuisine basé à Décines permettant aux élèves de proposer aussi un service de *click and collect* aux travailleurs du quartier.

Il est intéressant de noter ici la diversité des propositions d'immersion de DSDA, couvrant une offre de restauration accessible, répondant également à la demande diversifiée et aux mutations du secteur de la restauration. En effet, on estime qu'actuellement en France, 20 % des consommations alimentaires se font hors domicile et que « *83 % des enfants et adolescents et près de 80 % des adultes actifs et étudiants prennent un ou plusieurs repas en dehors de leur domicile chaque semaine* » (Anses, 2021).

### La couveuse : un parti pris innovant favorisant la durabilité du projet

Par définition, les couveuses sont des « *lieux d'hébergement juridique pour des porteurs de projet individuels […]*[4] ». Après la formation, l'idée est de permettre au porteur de projet de se tester en étant accompagné et porté administrativement et juridiquement. Il n'est donc pas nécessaire, pour les porteurs de projet, durant cette phase test, de s'immatriculer ni d'entamer les démarches administratives (ouverture d'un compte en banque, comptabilité, etc.). Ce dispositif est permis notamment grâce au contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape)[5] mis en place par l'État en 2003. Le Cape s'exécute sur 3 années au maximum, mais pour le cas particulier de DSDA, les contrats entre l'association et les porteurs de projets durent entre 3 et 9 mois. L'avantage est que les porteurs de projet ont le droit de travailler et de facturer leurs clients alors qu'ils ne sont pas encore immatriculés.

DSDA met à disposition des bénéficiaires, depuis 2021, différentes infrastructures de test d'activité, à savoir : le *food truck*, le laboratoire de cuisine mais aussi un camion de livraison pour des activités de traiteur. Les demandes de prestation sont adressées directement à l'association qui se charge de les transmettre aux porteurs de projet. Ces derniers peuvent alors apprendre en conditions réelles à gérer une commande, le contact avec le public, les outils de caisse et de paiement, le chiffre d'affaires.

L'enjeu est pour le porteur de projet de se tester puis d'entreprendre à l'issue de cette période-test. Il est cependant permis de changer d'avis en cours d'apprentissage et de test pour éviter une « création-échec ». L'accent est donc mis en formation sur la sécurisation de la création d'entreprise et sur la satisfaction retirée des mises en situation.

Ce modèle de couveuse apparaît pertinent dans un contexte où les entreprises de restauration souffrent justement d'insécurité économique, notamment suite à la crise du covid-19 (Insee, 2021). Tester son modèle d'entreprise est donc stratégique.

## PREMIER BILAN, ÉVOLUTION ET CONTRAINTES DE LA STRUCTURE : ALLER VERS PLUS DE DURABILITÉ

### Une structure récente mais des premiers résultats positifs

L'association DSDA, anciennement Programme ICI, a lancé ses activités il y a 5 ans. Elle bénéficie en réalité d'une expérience de seulement 3 ans dans le secteur de la restauration ; il est donc difficile d'évaluer avec précision son impact concernant la viabilité des projets entrepreneuriaux en restauration.

Toutefois, les premiers résultats sont positifs. De 2020 à 2022, près de 150 personnes ont pu être accueillies et orientées ; une trentaine d'entre elles ont pu bénéficier de la formation « Entreprendre en restauration » ; et parmi elles, neuf personnes ont pu tester leur projet de restauration grâce aux équipements mis à disposition par l'association. De plus, les personnes interrogées actuellement bénéficiaires de la formation sont globalement satisfaites. Elles mentionnent une « *prise de confiance en soi* », apprécient les immersions en conditions réelles et le fait de pouvoir, par la suite, tester leur activité via la couveuse. Concernant le lancement à venir de leur projet en restauration, les porteurs de projet sont conscients des potentielles difficultés économiques mais se disent rassurés par l'accompagnement de l'association en matière de recherche de financements. Parmi les projets envisagés : un service traiteur de cuisine marocaine et un *food truck* proposant des spécialités antillaises.

À moyen terme, les premiers résultats concernant les « anciennes promotions » sont prometteurs. Malgré certaines difficultés de suivi, l'association a des exemples qui démontrent l'aboutissement de certains projets :

→ Nino et Nona (promotion 2020), deux sœurs géorgiennes, implantées actuellement au sein du *food hall* La Commune à Lyon, qui souhaitent ouvrir prochainement leur propre restaurant.

4. https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/creer-les-couveuses-et-les-cae

5. Le Cape est un contrat par lequel une entreprise ou une association fournit un programme de préparation à la création ou à la reprise d'entreprise et à la gestion d'une activité économique. Le Cape est proposé par une entreprise ou une association qui mettent à disposition des aides financières.
Voir : www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11299

→ Lidia (promotion 2020) qui a ouvert, à Saint-Didier-au-Mont-d'Or, Le Comptoir Fortunella proposant des plats à consommer sur place ou à emporter et un service traiteur.

### Des changements et impacts indirects, au-delà du restaurateur

Outre les résultats concernant directement les porteurs de projet, il est intéressant de noter que les activités de DSDA produisent des changements de nature plus indirecte. En effet, du fait de la formation des porteurs de projet et des activités de la couveuse, l'association contribue à proposer des services de restauration sur le territoire lyonnais. De plus, du fait de leur propre expérience et/ou des savoirs acquis via DSDA, certains élèves ont l'ambition d'intégrer dans leur projet certaines composantes comme l'accessibilité économique des plats proposés, un choix de produits responsables (achetés en circuits courts), une cuisine saine et/ou faite maison, ou encore des propositions de plats végétariens. L'hypothèse peut donc être aussi faite sur des changements (à petite échelle certes) auprès des consommateurs à Lyon.

### L'ambition de se stabiliser mais d'aller vers plus de responsabilité, de durabilité et un développement des activités

L'un des objectifs de l'association, sur le long terme, est de se stabiliser financièrement et d'augmenter la part d'autofinancement. Actuellement, DSDA fonctionne majoritairement grâce à des fonds extérieurs (levés avec l'aide d'EdM), dont un financement public (concours 2021 du Plan d'investissement dans les compétences de l'État) sur plusieurs années. DSDA souhaite à terme équilibrer ses ressources de la manière suivante : 33 % de fonds privés, 33 % de fonds publics et 33 % d'autofinancement.

L'un des objectifs est également de développer les activités de l'association avec l'ouverture d'une structure de petite restauration pour renforcer l'immersion et le développement de l'offre de formations courtes.

D'autres perspectives sont en réflexion, comme par exemple développer la dimension écoresponsable en intégrant plus d'heures de formation sur la question, même si les porteurs de projet n'ont pas d'obligation de responsabilité environnementale dans leur projet ; revoir le *sourcing* des produits (provenant généralement de l'enseigne du grossiste METRO actuellement), en privilégiant les circuits courts et fournisseurs locaux en livraison, afin de gagner du temps sur l'approvisionnement ; et enfin proposer, dans la mesure du possible, une gamme d'emballages écoresponsables pour les services de vente à emporter.

## CONCLUSION

L'association DSDA fournit à Lyon une réponse possible à la problématique d'insertion économique et sociale des personnes vivant en situation de précarité. En misant sur la sécurisation et la viabilité économique des projets entrepreneuriaux en restauration, via la formation proposée et l'activité de la couveuse, elle permet aux bénéficiaires de son programme de se former et de gagner en confiance. L'accompagnement spécifique que DSDA propose (identification des besoins sociaux et économiques) est aussi un moyen de garantir l'aboutissement des projets et d'individualiser les porteurs.

Bien que DSDA soit une initiative récente, les premiers résultats ainsi que les retours des porteurs de projet sont positifs. Le développement de nouvelles activités a pour but de répondre à la demande et de favoriser la création d'une offre de cuisine éthique et responsable.

L'exemple de DSDA soutient enfin l'idée que la durabilité en cuisine n'est pas uniquement environnementale. Elle est aussi économique et sociale. Ce message peut avoir du sens dans un contexte où le secteur de la restauration est traversé de difficultés et de doutes.

## BIBLIOGRAPHIE


ANSES. 2021. *Consommations alimentaires et apports nutritionnels dans la restauration hors foyer en France - Rapport d'appui scientifique et technique*. ANSES, 198 p. Disponible sur : https://www.anses.fr/fr/system/files/OQALI2018SA0291Ra.pdf (Consulté le 17/02/2023).

BONGARD A., CHIESA J., CORPATAUX M., MEZZELANI C., MOINE N. 2021. *La restauration comme vecteur d'intégration*. Disponible sur : https://www.reiso.org/articles/themes/travail/7317-la-restauration-comme-vecteur-d-integration (Consulté le 17/02/2023).

DES SAVEURS ET DES AILES. 2021. *Fiche programme Des Saveurs et des Ailes*. 5 p.

FRANCE STRATÉGIE - CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI. 2014. *L'éloignement durable du marché du travail*. 106 p. Disponible sur : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-rapport-eloignement-durable-marche-travail-octobre-2014.pdf (Consulté le 17/02/2023).

INSEE. 2021. *Le secteur de l'hébergement-restauration à travers la crise sanitaire de 2020*. Disponible sur : https://urlz.fr/mK2r (Consulté le 17/02/2023).

MONCHATRE S. 2018. Embaucher ou habiliter ? Recrutement et espaces de (non-)qualification dans l'hôtellerie-restauration. *Travail et emploi,* 155-156, (3-4), p. 93-114.


### *Entretien*


ROMERO A., formateur, Des Saveurs et des Ailes, entretien le 28/02/2023 à Lyon.


***Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants, dont les contenus sont venus enrichir l'analyse :***


BOSVET L., responsable programme, Des Saveurs et des Ailes, entretien le 28/02/2023 à Lyon.

CIREE J., coordinatrice du projet Des Étoiles et des Femmes à Montpellier, initiative portée par la structure La Table de Cana, entretien le 12/01/2023 à Montpellier.

E. et M., bénéficiaires du programme « Entreprendre en restauration » de Des Saveurs et des Ailes, entretien le 28/02/2023 à Lyon.

RICHAUD T., responsable, Jardins de Cocagne Mirabeau, entretien téléphonique le 26/01/2023.

SCHWOOB G., co-porteur de projet, Refugee Food Lyon, entretien le 30/10/2022 en visioconférence.